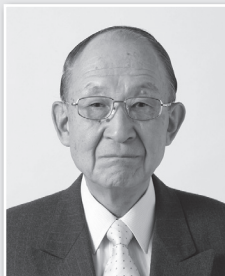


グローバル経営の留意点



講師 茂木 友三郎 氏 (もぎ ゆうざぶろう)

キッコーマン株式会社 取締役名誉会長

日時：1月15日(水) 16:15～17:45

講演会出席者数：99名 内訳：教職員18名、高校教員2名、学生・院生21名、年間会員19社25名、一般26名、関係者7名

講師略歴

1935年2月千葉県生まれ。1958年慶應義塾大学法学部卒業後、1961年米国コロンビア大学経営大学院(経営学修士課程)卒業。現在、日本生産性本部副会長、新しい日本をつくる国民会議(21世紀臨調)共同代

表、日本米国中西部会会長、日独フォーラム日本側座長、日韓フォーラム日本側議長などを務める。経済同友会終身幹事。

報告要旨

茂木氏は、まず企業を取り巻く経営環境に関する認識を語られ、その後、キッコーマン株式会社の海外事業展開の事例に基づいてグローバル経営の留意点を説明された。以下は、茂木氏の講演の主たる内容である。

I. 企業の経営環境

これからの経営環境はどんなものであるか。我々を取り巻く2つの大きな流れがある。1つはグローバル化の流れである。経済的な国境が段々無くなってきており、人やモノやカネや情報は国境を超えて自由に行き来する時代になってきている。それを促進する要因がある。1つはFTA(自由貿易協定)であり、更にはEPA(経済連携協定)などがある。国と国の間に、或いはある地域でFTAやEPAなどが結ばれるということが世界で数多く起こっている。1つの例としては最近TPP(環太平洋経済連携協定)が結ばれつつあるということが挙げられる。日本政府も一生懸命交渉している。今年の早い時期に交渉が妥結し前進するのではないかと個人的に予測している。それにより、経済的国境が無くなっていくのである。

もう1つの大きな流れは市場経済化の流れである。経済システムにはいろいろなものがあり、その中でベストなものは何かと言うことは難しい。しかし、少なくとも他のものと比べてベターだというシステムがある。それは何かというと、市場経済のシステムである。このシステムは世界中に広まってきている。日本も小泉内閣の時代において官から民へという市場経済化がかなり進んだ。小泉改革の中ではいろいろな問題があったこともあり、その強い流れに対する反動も生じ、市場経済化の流れは一時鈍化した。民主党が政権を取った後には若干逆行する動きもあった。しかし民主党の政権でも野田内閣の時にはやはり市場経済化が必要という認識から、かなりの方向転換を図った。その後自民党が政権に復帰し、安倍内閣になってまた市場経済化の動きが強まってきた。去年は久しぶりに明るい年となり、今年は更に明るい年となってもらいたいと願っているが、明るい年になるためには、アベノミクスの第三の矢である「経済成長戦略」の具体的な成果がこれから生まれなければならない。そのためには端的に言えば、政府と民間がそれぞれの役割を充分に果たしていくということが必要だと思う。政府の役割は、民間が仕事をしやすい舞台を作ることであり、民間はその舞台の上で精一杯努力をする。政府が作る舞台とは自由な競争が行われる市場のことであり、その舞台を作るためには市場経済化を進めなければいけない。実際、経済成長戦略を成功させるためには規制改革が必要であると

いう認識の下、いま規制改革が進んでいるが、それは市場経済化の流れを加速することになる。社会主義経済の中国ですら、社会主義市場経済という市場経済を進めているわけで、市場経済化の流れは世界に広まっていくだろう。

一方においてグローバル化の流れが進み、他方市場経済化の流れが進んでいる。これはどういうことかということ、一口で言えば、世界規模の競争が盛んになってきていて、今後ますますその傾向が強まっていくということである。我々は、グローバルな規模で激しい競争の社会が到来する中であって、これからどうするべきなのか。こういったことが、経営の課題となってきた。

本日は、そういう経営環境の中で、特に海外において、どういう点に留意して仕事をしたらいいのか、私どもの会社がどのようなことをやって来たかという事例を紹介しながら、幾つかの点を申し上げる。

Ⅱ. グローバル経営の留意点

グローバル経営の留意点は4つあると思う。

1. 需要を確認・創造する。

需要を確認して、需要があればそれに対応する。需要がなければ、需要を創り出すことができるかどうかを検討し、可能であるならば創り出す。需要を創り出すことが不可能なところでいくら仕事をしていても意味がない。

私どもの会社の主力製品は醤油である（現在売上の約3割を占めているが、曾ては8割を占めていた）。いまその主力事業を海外で（さらに）展開しようとやっている。最初、海外であまり需要がなかったが、需要を創り出せるかどうかを考え、創り出せそうということになって、一生懸命創り出してきた。

2. 技術優位性を確保する

日本国内でも競争に勝つためには技術優位性が必要であるが、海外においては特に必要である。欧米の大企業は、大変優れた技術を持っているところが多く、そういうところと競争していくためには、技術優位性がなければいけない。技術優位性がなく、ただマーケティングだけでやっていくのは、非常に難しい。うっかりすると、砂上の楼閣になってしまう。すべてのことに關して技術優位性を持つことが難しい場合でも、一分野でも二分野でもこの点については負けないというものがないと、やはり難しい。

3. 経営の現地化を進める

海外で仕事をしていく場合には、それぞれの地域において良き企業市民となることである。現地に受け入れられないと、企業活動の永続性は保たれない。別の言い方にすれば、「郷に入れば郷に従う」ということである。日本的なものを押し付けてはならない。良き企業市民、よき仲間となるのである。

4. グローバル人材の確保

グローバルに仕事をできる人材を確保する。「企業は人なり」と言われるように、幾らお金があったって、技術があったって、人がいなければだめである。

以上の4点はグローバル経営の留意点或いは要諦であると思う。では、これらのグローバル経営の要諦について、私どもの会社は具体的にどのような考えを持ち、どのように仕事をしてきたかをこれから申し上げる。

Ⅲ. わが社のグローバル経営

1. 需要の確認・創造について

昭和30年ごろに、私どもは国際化を進めなければいけないという必要性を非常に強く感じた。それはなぜかという、当時、国内の醤油の需要が頭打ちとなっていたからである。昭和20年時代は、醤油は作れば売れる時代であった。戦時中に、労働力が不足し（軍隊にとられた）、原料も不足していたので（満州からの原料仕入れはストップされた）、生産は大きく減った。昭和20年代はその減った生産を回復する時期であったため、作れば売れたわけである。

ところが、昭和30年ごろになると、醤油の生産は戦前のノーマルなレベルに戻った。すると醤油は生活必需品であるため、その後は人口の伸びぐらいしか需要が増えない。一方、当時日本の経済はどのような様子だったかと言うと、これから伸びるであろうという雰囲気が強かった。私はちょうど慶應義塾大学の学生であったが、当時の様子を思い出すと、学生の間にも明るいムードがあった。事実、いろいろな企業は計画を作る際、二桁成長の計画を立てた。他の業界、他の企業は皆二桁成長の計画を立てているのに、私どもの企業の主力製品の需要は1パーセント、せいぜい2パーセントぐらいの成長しか期待できない。これは大変なことである。

そこで、私どもの会社の経営者が考えた戦略は2つあった。1つは国内で醤油が売れなければ、他のものを作って売ろうという多角化戦略である。アメリカのデルモンテ社と提携して、トマトケチャップやトマトジュースを作り出し、マンズワインも創業した。コカコーラのフランチャイズを千葉県、茨城県と栃木県で獲得した。それから、醤油はバイオテクノロジーの製品である。私どもの会社は創業以来300年以上経っており、株式会社となっても100年弱経っているが、長い間バイオテクノロジーと関わってきた。そのバイオテクノロジーの技術を使って、酵素（エンザイム）を開発した。それは薬の原料などになるものだが、これも多角化の一環である。

当時の経営者が打ち出したもう1つの戦略は、国内で醤油が売れなければ、海外へ持って行って売ろうという国際化戦略である。国際化戦略に従って、醤油の海外での販売が本格的にスタートした。昭和32年（1957年）に、アメリカ・カリフォルニア州サンフランシスコに販売会社を作った。当時、アメリカに拠点を持っている日本の企業は主として商社で、東京銀行などの銀行も拠点を持っていたが、メーカーの中でアメリカに販売拠点を持っているものはほとんどなかった。ソニーが販売会社を作ったのがその頃で、トヨタがアメリカへの輸出を始めたのが1957年だそうである。しかし、当時はまだアメリカ人が日本の車を運転しているのではなく、日本から行っていた商社や銀行の駐在員らが頼まれて、日本の車を運転していたようである。当時、私はアメリカ・コロンビア大学のビジネススクールに留学していたが、ニューヨークの街角でトヨタ（トヨペット）や日産（ダットサン）の車が走っているのを見ると、しばらくの間日本人の中で話題になるぐらいに、日本の車は少なかった。そういう状況の中、当社はアメリカに販売会社を作り、アメリカ人に向けて醤油を売り始めた。

実は私どもは以前にも醤油を海外で販売していた。輸出を始めたのは明治元年で、ハワイ向けの移民船に私どもの醤油が樽積みで船積みされたのが最初であった。その後も海外で商売をしていたが、戦前の海外のお客さんは日本人で、日本から行った駐在員や日本からの移民或いは軍隊であった。しかし戦後の昭和32年（1957年）にアメリカ・サンフランシスコに販売子会社を作るときには、アメリカ人を対象にしたのである。

それはなぜかという、戦後アメリカ人がたくさん日本にやってきたのを私どもの先輩が見ていたからである。兵隊はアメリカのキャンプ（基地）の中に住んでおり、日本人との接触は

あまりなかったの、あまり関係なかったのだが、アメリカからのビジネスマン、学校の先生、ジャーナリスト、官僚などは日本の町の中に住んでいた。彼らは日本人の生活を見るうちに、毎日自分たちが知らない調味料を使っていることを知った。日本人に聞いてそれが醤油だと分かった彼らは、まず日本料理に使い、続いてアメリカ料理に醤油を使い始めた。それを私どもの先輩が見ていて、アメリカでも需要を創り出すことができるということを感じたのである。それで、昭和32年（1957年）にアメリカで販売会社を作った時には、日本人ばかりではなく、アメリカ人を対象に商売しようと決心していた。アメリカ人対象のマーケティングを始めることにしたのである。

アメリカは広い、いっぺんに商売を進めるわけには行けない。まず西海岸でやろうということで、昭和32年にサンフランシスコに先ほど申し上げた販売子会社を作った。翌年の昭和33年にはロサンゼルスに支店を作った。その後次第に、西海岸で醤油がアメリカ人の家庭の中に浸透していった。

次に、昭和36年（1961年）にニューヨークに支店を作り、東海岸で商売を始めた。更に昭和40年（1965年）にシカゴに支店をつくり、アメリカの中西部にも展開した。その後、アメリカの南部のアトランタにも支店を作った。このように1つずつ拠点を作っていき、需要を確認していったわけである。潜在需要を顕在化できるかどうか、需要を創り出すことができるかどうかを地域ごとに1つずつ確認しながら、次の地域に行くというステップを踏んでいった。

戦後アメリカ人がたくさん日本に来て、醤油を使い始めたのを私どもの先輩が見て、これなら需要を創り出せそうだということを考え、アメリカに販売会社を作って、アメリカ人を対象に商売を始めたが、しかし、その時はまだすこし半信半疑であった。西海岸からスタートして、東海岸や中西部エリアへと、市場をすこしずつ開拓しながら、需要が創造できるかどうかを確認しながら、進んできたわけである。

では、需要を創り出すのに、何をやったのか。マーケティング用語でいえば、Sales promotionをどうやって進めたのかという問題である。2つ役に立つことがあった。1つはin-store demonstration（店頭デモンストレーション）であった。具体的には、醤油で味付けした肉を焼いて、小さく切って、楊枝にさしてお客さんに食べてもらう。「美味しかったら買ってくださいね」と声をかけながら。私はコロンビア大学ビジネススクールのMBAコースに留学中だったが、夏休みなどにin-store demonstrationを手伝ったことがある。始めはひやひやであったが、反応は非常に良かった。「美味しい」といって買ってくれる人が多かった。私自身がアメリカ人の間にも醤油の需要があるということをつくづく感じ、需要を創り出せることを実感したのである。

その後、アメリカの醤油市場は30年間に渡り二桁成長を続けたが、年によっては踊り場になることもあった。その場合でも、私はin-store demonstrationをやった経験から、需要があることを強く信じていたので、これは単なる踊り場であると思い、社内で説得し、さらに伸ばしてきた。

醤油の需要を創り出すもう1つの手段はレシピ開発であった。いろいろな醤油を使ったレシピを開発し、アメリカの消費者に情報を提供するということをやった。まずサンフランシスコの販売会社の本社に、台所・テストキッチンを作った。アメリカには主婦の立場で消費材メーカーの商品開発或いはマーケティングに参加するホーム・エコノミスト（家政学士）という（主として）女性の専門職があるが、私どもはそのホーム・エコノミストを何人か雇って、

朝から晩まで醤油はどうすればアメリカ料理に使えるかという研究をしてもらった。それで出てきたレシピを新聞社の家庭欄に売り込んだりした。新聞の政治欄と経済欄は記事がたくさんあり、よほどのものでないと掲載されないが、家庭欄はあまり書くことがないため、レシピを持ち込むと割合喜んで載せてくれた。また、クックブックも発行した。更にレシピの小さなブックレットを作り、ゴムで瓶に着けて売っていた。こういった活動を通して、醤油の使い方をアメリカ人に周知していった。

In-store demonstration とレシピ開発の2つが需要創造・市場創造のための非常に役に立ったツールであると言える。それに加えて私どもにとって、非常に幸いしたのは醤油と肉との相性が非常によいことであった。アメリカ人は肉をたくさん食べる習慣があり、醤油の使い方の典型は醤油の中に肉を浸して食べることであった。外でやればバーベキューとなり、家庭でやればテリヤキとなる（日本で照り焼きと言えば魚だが）。こういった形で、醤油が徐々にアメリカの家庭の中に浸透していき、醤油に関する需要（市場）を創り出すことができたわけである。

2. 技術優位性の確保について

グローバルに事業を展開する場合、扱う商品の性格によって展開の仕方が違ってくる。どういう違いがあるかという、東洋に原点を持つか、西洋に原点を持つかという違いである。私どもはいま売上高の45%、営業利益の65%を海外で上げており、食品会社の中では割合海外のウェートが高い会社である。他に食品会社の中で海外比率が高い会社は味の素、日清食品、東洋水産、ヤクルトがある。醤油を始め、これらの会社が扱う商品は全部、東洋に原点を持っている。西洋に原点を持っている商品を扱う食品会社で、海外のウェートが高い会社はまだほとんどない。しかし、他の業界では、自動車や電気製品など、完全に西洋に原点を持つ商品で海外展開に成功している会社がたくさんある。

東洋に原点を持つ商品を展開する場合、技術優位性を確保しやすい。私どもも醤油の技術に関しては世界で他の国と比べると、大分advantageを持っている。反面、東洋に原点を持つ商品は元々市場にないものだから、入って行って定着させるのが難しい。醤油の場合も、欧米になかったものを売り始めたものだから、入りにくかった。一方、西洋に原点がある商品は欧米では割合すぐ入れるが、技術優位性を保つのが難しいという特徴がある。ただ、日本の会社は自動車や電機製品といった西洋に原点を持つ商品を作りながら、技術的には大変優れたものを持ち、成功してきている。海外で仕事をする場合には、やはり技術優位性がないと難しいということが言える。

醤油の場合は、作り方に大きく二種類あって、醸造醤油と化学醤油というものに分けられる。醸造醤油はワインと同じく発酵して作るものであり、私どもはこれを作っているが、アメリカやヨーロッパのメーカーが元々作っていたのは化学醤油で、大豆タンパクを塩酸で分解して生産するものだった。この2つは品質的に大分差があるので、私どもには明らかに技術優位性があった。私どもがアメリカに入った最初の段階では、アメリカの大きな醤油ブランドは2つあり、私どもは第3位としてスタートしたが、段々とトップとなり、現在60%のシェアを持っている。これはやはり技術優位性があったからだと言える。

3. 経営の現地化について

経営の現地化とは、それぞれの国で良き企業市民になり、「郷に入って郷に従う」ということである。私どもがどういうことからそういう点について強く感じるようになったかを申し上げたいと思う。

アメリカ市場で私どもの醤油が割合順調に成長してくるにつれ、工場を造ろうという話になり、いろいろ調査をした結果、最終的に工場を造る意思決定が下った。そのときの検討内容について少し触れると、プラス面としては、①工場を造ることによって、海上運賃がゼロになることがある。醤油は値段が安い割に重い商品で、製品価格の中に運賃が占める比率が高い。アメリカで工場を造ることにより海上運賃はゼロになるわけだが、これは非常に大きい。②それから勿論関税もゼロになる。③更に原料である大豆と小麦を現地で調達できる。国内で製造する場合も原料は殆どアメリカ大陸（米国とカナダ）から買っているが、この原料のための運賃も無くなるし、現地で生産することによって、原料在庫も少なくて済む。マイナス面としては広大なアメリカ大陸を陸送するための運賃がかさむのと、アメリカで工場を建てるには設備に大きなお金がかかることである。アメリカでは汎用品が割合安く、特殊品（オーダーメード）が高い傾向がある。例えば洋服などは、ready-madeのものは安い、オーダーメードとなると高くなる。設備も同じである。醤油の設備は当然殆どオーダーメードであるため、設備投資にはお金がかかる。このようなプラス・マイナスを計算して最終的にアメリカで工場を造ろうということになった。

工場用地に関しては、最終的にウィスコンシン州の南部（イリノイ州に近く）に工場を造ることにした。アメリカ全土に醤油を運ぶのに便利で、醤油の原料である大豆と小麦も取れる産地であり、労働力の質も良いとの理由からであった。

いよいよつくろうとした時に、現地で反対が起きた。私どもが工場を作ろうとした土地は農地で、農地を工業地に転用しないと工場を建てることができないのだが、工業地に転用することを申請したところ、猛反対された。これにはびっくりした。はじめは日本の企業だから反対されたのかと思ったが、そうではなかった。醤油というものが馴染みの薄い商品だから反対されたのかとも思ったが、そうでもなかった。反対された理由の1つは、環境破壊についての懸念だった。その地域では、車で30分ぐらい走らないと、工場のあるところに行けないくらい、それまで全く工場が無く、また当時は如何なる工場であっても環境破壊につながると言われていた。2つ目の理由は、農地を手放したくないという農民の素朴な感情であった。これは万国共通のことである。私どもは絶対公害を出さないという約束し、また、私どもは大豆と小麦を使う農産業であり、農家の方々の仲間であり、共存共栄できることを訴えた。2ヶ月くらいかけて、やっと反対を説得することができた。

反対を説得するプロセスの中で、つくづく感じたのは、企業が永続的に存続するためには、やはり良き企業市民にならないといけないということであった。そのためには経営の現地化を徹底しなければならない。具体的には、まず物を買う場合、できるだけアメリカ企業と取引することにした。日本の企業は割合日本の企業同士で取引する傾向があるが、条件が違えば別だが、条件が同じだったら、当社はできるだけアメリカの企業、特に地元の企業と取引しようという考え方で経営してきた。始めはキッコーマンは生意気だと日本の企業に言われたことがあったが、いまだにそういう考え方を徹底している。2つ目はなるべく現地の人を採用・登用するという考え方である。ただ醤油製造は装置産業であり、人はほとんどいらない。醤油づくりというのは大体微生物がやってくれるもので、人間はその微生物がうまく働くことをコントロールするくらいであまり多くは要らない。多く雇おうにもあまり雇う必要がないのだが、それでもできるだけ現地の人を雇って登用しようという考え方を持っている。また、現地の活動に積極的に参画することも心がけている。私自身、工場が出来た当初数年間、ウィスコンシン

州の経済開発委員をやった。現地に溶け込むことは大事であって、日本から行った駐在員にもできるだけ分散して住んでくれと言っている。

4. グローバル人材の確保について

海外で仕事のできる人材を確保することは重要である。そういう人材とはどういう人材なのか？私は3つの資格条件があると思う。1つは、専門能力に優れていることである。これは国内で仕事をするのにも必要であるが、海外の場合特にそうである。欧米の専門職大学院とかを出ている人は、かなり高い専門能力を持っている。そういう人たちとやりあっていくためには、相当高い専門能力を持つ必要がある。更に、国内だと、困ったときは相談に乗ってくれる人が沢山いるが、海外で仕事をする時には自分で決めなければならないことがかなり多い。そういう意味でも専門能力に優れていることがグローバルな場で活躍する人の1つの大きな資格要件であろうと思う。国内でも専門能力は大切であるが、国内以上に大切である。これは言葉の能力以上に必要だと思う。

2つ目は異文化への適応性である。異なった文化の中で仕事ができることである。これはなかなか教えるのが難しい。先天的なものがかなりある。どうやったら養成できるかということ、例えば1つ考えられることは高校レベルで留学を増やすとかということであろう。私は高校生の留学を支援する団体の役員をやったことがあるが、一年間アメリカに行くと、出発前に人前であまり話せなかった生徒が、積極的になって帰ってきて驚いたことがある。言葉も若いから一年でかなりうまくなる。高校レベルの1年間の留学は、異文化の適応力を強めるにしても、言葉の面にしても、良いことだと思う。

3つ目は言葉である。少なくとも国際的な言葉である英語、それにプラス1つか2つぐらいできると望ましい。日本の英語教育は実用性に乏しい。これは私が学生の頃から言われたことであるが、いまだにあまり大きく改善されていない。まだ日本の若者は大学を出ても、英語が喋れない、英語の手紙が書けない人が沢山いる。これはかなり問題があるのではないかと思う。しかし、言葉を軽視するわけでないが、やはり専門能力と異文化への適応性は言葉より重要なものである。